

المعهد العربي للتخطيط بالكويت
Arab Planning Institute - Kuwait
منظمة عربية مستقلة

أساليب التفاوض التجاري الدولي

سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية
العدد الثالث والخمسون - مايو/أيار 2006 - السنة الخامسة

أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم وللمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط بالكويت على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والإزدهار لأمتنا العربية،،،

د. عيسى محمد الغزالي

مدير عام المعهد العربي للتخطيط بالكويت

جسر التنمية

المحتويـــات

أساليب التفاوض التجاري الدولي

إعداد : أ. صالح العصفور

أولاً: مقدمة

هناك تعريفات مختلفة لعملية التفاوض تجمع كلها، بالرغم مما بينها من إختلافات، على تحديد جوهر العملية الديناميكية التي تتمثل في كونها تستهدف حل المشاكل الخلافية بين الأطراف المتنازعة على الاحتياجات والاهتمامات والمصالح والأهداف، وذلك عن طريق توطيد علاقات التعاون بين الأطراف وتطلعهم لتقليص أسباب وعناصر الصراع أو التعارضات في ما بينهم. نعرض فيما يلي أهم ثلاثة تعريفات لعملية التفاوض:

أولى هذه التعريفات لديفيس هوفر (Hawver,1982) الذي عرّف التفاوض على أنه " عملية المباحثات التي تتم بين طرفين أو أكثر ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم بمصادر إشباعات الآخر، ويهدفان من هذه المباحثات إلى بلوغ حد الاتفاق على تغييرهذه الأوضاع".

أما التعريف الثاني الذي قدمه كل من بارلو وإيزو (Barlow and Eiso,1983)، الذين عرفا فيه التفاوض على أنه " أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان مالديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الاقناعي ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة ".

أما التعريف الثالث، فهو لكينيدي (Kennedy,1987) الذي ينص بوضوح على الطبيعة الديناميكية لعملية التفاوض، حيث يؤكد أن التفاوض عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية تتم بين طرفين يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع أو تناقص، من أجل تحقيق الاحتياجات والاهتمامات والمصالح المشتركة.

من التعريفات أعلاه يمكن استخلاص مفهوم عام لعملية التفاوض، بأنه نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر، بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بين هذه الأطراف، والحفاظ على المصالح المشتركة وتعميقها فيما بينهما. فالتفاوض هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر يرون أن هناك مصالح مشتركة بينهم يتعذر تحقيقها دون الاتصال والحوار حول قضايا وموضوعات مرتبطة بتلك المصالح، ومناقشة الأهداف والآراء والحجج لدى كل طرف منهم للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح الأطراف المشتركة.

من هذا التعريف يتضح أن التفاوض يقوم على أسس عامة، أولها: وجود طرفين أو أكثر لديهم مصلحة مشتركة ويعتقدون بإمكانية الاتصال والتفاعل في ما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم. ثانيها: وجود قضية نزاعية أو أكثر بين الأطراف المتحاورة. فمالم توجد مصلحة مشتركة وقضية نزاعية بين هذه الأطراف فإنه لا يوجد ما يمكن التفاوض بشأنه، ثالثها: أن تكون القوة التفاوضية بين الطرفين متعادلة باعتبار أن العملية التفاوضية أخذ وعطاء.

وبالرغم من الإدراك بأن التفاوض قد تطور كفرع من فروع المعرفة ليصبح علماً قائماً بذاته، إلّا أن الطريق لا زال طويلاً أمام استنباط قواعد وقوانين عامة لهذا العلم، حيث أن موضوعاته تتجدد في كل يوم، وتتغير إستراتيجياته وتكتيكاته مع تباين الموضوعات، ومع طبيعة الموقف التفاوضي وكذلك مع اختلاف الأطراف التي يتم التفاوض معها، ومع تغير مواقعها في السلطة أو في مركز إتخاذ

القرار. فإن تطبيق نفس القواعد والأسس في التفاوض حول موضوع معين بافتراض موقف تفاوضي محدد، قد لا يؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج. ويعتمد ذلك على: المؤهلات العلمية والتقانية للمفاوضين، مدى إلمامهم بموضوع المفاوضات وأبعاده المباشرة وغير المباشرة، حسن تقديرهم لموقفهم التفاوضي وقدرتهم على توظيف مواطن القوة وتغطية نقاط الضعف، مدى قدرتهم على تحليل ودراسة شخصيات الأطراف المقابلة وطبيعة واتجاهات سياسات المؤسسة التي يمثلونها.

ثانياً: أنواع التفاوض وأهدافه

(أ) أنواع التفاوض: يمكن حصر أنواع التفاوض الرئيسية وإيجازها في نطاق محدد كما يلي:

(1) إتفاق لصالح الطرفين : وهو إذا ما انتهج الطرفان أو الأطراف المتفاوضة مبدأ المصلحة المشتركة أو ما يعرف (أكسب وأنت تكسب)، ويتم التركيز هنا على ما يحقق صالح الطرفين، حيث تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل سوياً للوصول إلى اتفاقات يستفيد منها الجميع.

(2) التفاوض من أجل مكسب لأحد الأطراف وخسارة للطرفِ الآخر: ويحدث هذا النوع من التفاوض (أكسبُ وأنت تخْسر) عندما لا يتحقق توازن بين قوة الطرفين. وقد يحدث ذلك أيضاً بسبب سوء إختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض وحسن الاختيار من قبل الطرف الآخر (الأقوى)، كما يحدث ذلك عندما يكون هدف التفاوض مرحلياً، ولا تعني هنا النظرة المستقبلية التي قد تنقلب فيها أوضاع وموازين القوة. والاستراتيجيات المنبثقة هنا هي استراتيجيات تصارعية تستهدف إنهاك واستنزاف الخصم وإحكام السيطرة عليه.

(3) التفاوض الاستكشافي : الذي يهدف إلى استكشاف النوايا التفاوضية للأطراف المقابلة، وقد يكون مباشرة أو من قبل طرف وسيط.

(4) التفاوض التسكيني والاسترخائي: ويهدف إلى تسكين الأوضاع أو تمييعها من أجل خفض مستوى حالة التصارع والتناحر، وذلك لصالح مفاوضات مقبلة قد تكون فيها الظروف أكثر مواءمة لطرف ما أو للطرفين معاً، وقد يكون المقصود بتبني هذه الاستراتيجية أن الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيراً في سير العملية التفاوضية.

التفاوض عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر بينهم مصالح مشتركة يتعذر تحقيقها دون الاتصال والحوار.

(5) تفاوض التأثير في طرف ثالث: ولا يحدث هذا التفاوض من منطلق التأثير في الطرف المباشر، وإنما للتأثير في طرف ثالث مهم، لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحييد دوره بخصوص صراع مع الخصم المباشر.

(6) تفاوض الوسيط: يعتبر مثل هذا النوع من التفاوض من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة والأعمال أو صراع الدول وإدارة الأزمات، وهو ما يعرف في العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث. ويتم اللجوء إلى الوسيط في هذا النوع من التفاوض باعتباره محايداً، إلّا أن المحللين لتفاوض الوسيط يقولون بأن هذا الوسيط يكون في أكثر الأحيان متحيزاً، خاصةً في المجال السياسي.

(ب) أهداف التفاوض: في كتاب صدر عن معهد الدراسات الدبلوماسية بجامعة جورج تاون قدم تصنيفاً لأنواع التفاوض منطلقاً من أهداف التفاوض الرئيسية، وهي كالتالي:

(1) التفاوض من أجل تمديد إتفاقات أو عقود قائمة (Extension): ويستهدف هذا النوع من التفاوض إطالة أمد إتفاقيات أو ترتيبات قائمة لأطراف معينة، حيث أن انتهاء العقد بين الطرفين قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على أحد الطرفين أو كليهما.

(2) التفاوض من أجل تطبيع علاقة: ويكون ذلك عندما يكون المقصود هو تأسيس علاقة معينة بين الطرفين، وقد يكون ذلك بعد عملية صراع طويل بين طرفين متخاصمين.

(3) مفاوضات تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما: ويستهدف ذلك تشكيل وتغيير الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر، وطابع هذا التفاوض هو التهديد و القهر والإجبار، أي فرض الاستسلام.

(4) المفاوضات الابتكارية: والمقصود منها هو خلق علاقة جديدة أو التفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة، الأمر الذي يؤسس لتغيير العلاقة القائمة بين أطراف التفاوض، ومثال ذلك مفاوضات تأسيس السوق الأوروبية المشتركة ومن ثم الاتحاد الأوروبي، ومفاوضات السوق العربية المشتركة وغيرها.

(5) مفاوضات التأثيرات الجانبية: وهي تلك المفاوضات التي لا تستهدف التوصل إلى اتفاق، بل يقصد منها الحفاظ على الاتصال، إستطلاع مواقف الخصم والقيام بالخداع والتظليل.

ثالثاً: التفاوض التجاري

كانت التجارة أول نشاط إقتصادي مارسه الإنسان في المجتمعات القديمة، وكان يقتصر على تبادل السلع الضرورية حسب حاجات الإنسان في تلك المجتمعات. ومع تطور المجتمعات وتنوع الاهتمامات وتداخل المصالح في شتى مجالات الحياة، إتسعت العلاقات التجارية بين الأفراد والدول وتنوعت أشكالها، كما وضعت لها الدول القوانين المنظمة لعملياتها وأسس ممارساتها وشروط معاملاتها. كذلك نظمت طرق التفاوض والتعاقد إستناداً إلى الأعراف السابقة على صدور هذه القوانين. كما نظمت القوانين التجارية موضوع التمثيل التجاري، فنصت على أن الممثل التجاري هو الوكيل الذي يقوم بعملية التفاوض لإتمام عمليات البيع والشراء والتأجير وتقديم الخدمات، ويقوم بهذه الأعمال باسم المنتج أو التاجر أو لحسابهما.

(أ) موضوعات التفاوض في المجال التجاري

كما أسلفنا فإن التفاوض هو محاولة للوصول إلى اتفاق حول مسألة خلافية أو مشكلة أو قضية يختلف فيها طرفان أو أكثر، وقد تكون عملية التفاوض مستمرة أو حدثاً منفرداً.

من المتغيرات المعلومة في التفاوض في المجال التجاري والاقتصادي، مواصفات وشروط موضوع التفاوض (إستثمار، شراء وتوريد، إستشارة، إستيراد وتصدير)، العلانية والسرية في التفاوض، المعلومات والاتصالات، الوساطة والوسطاء، وكيفية إنهاء المفاوضات بالعقود والتنفيذ.

المساومة مكسب - خسارة، بينما الحل المشترك مكسب - مكسب.

تتعدد وسائل التفاوض التجاري بتعدد أنواع التجارة سواء عن طريق الأفراد، أو التجار أو ممثلين أو وكلاء للشركات أو المؤسسات التجارية، وفي جميع حالات البيع والشراء عادة ما تتناول المفاوضات الأمور التالية:

- نوع السلع ومواصفاتها.
- العرض والطلب والسعر.
- الكمية المطلوبة ونوعيتها.
- كيفية دفع الثمن وفتح الاعتماد.
- مدة التسليم، التأمين ومخاطر النقل مع نسبة تحمل كل من البائع والمشتري.
- تحديد المرجعية لفض المنازعات الناجمة عن تطبيق العقد.

وقد لا تحتاج المفاوضات بالضرورة إلى توفر سوق، فقد يتم الاتصال بطريقة ما لإيجاد سوق مفتعلة مثلما يحدث في سوق الأوراق المالية خاصة في حالة وجود وسطاء.

(ب) طرق التفاوض التجاري

يتم التفاوض التجاري بإحدى الطرق التالية:

(1) عقد مفاوضات بين الوفدين المفاوضين (المشتري والبائع)، وعادة ما يكون مكان هذه

المفاوضات في بلد البائع، وكثيراً ما تحصل الاجتماعات التفاوضية التجارية بين الشركات الدولية في الدول المختلفة بناء على حاجة البائع الذي يفتش عن أسواق لبضائعه، فتكون الجلسات التفاوضية في بلد المشتري. وفي كلتا الحالتين، سواء كان التفاوض في مكان إقامة البائع أو المشتري، فإن التفاوض يتناول جميع النقاط المتعلقة بالصفقة، وكلما أتفق على نقطة يتم الانتقال إلى النقطة التالية، حتى يصل الطرفان إلى عقد الاتفاق الذي يوقعان عليه، والذي يتضمن جميع القضايا المتعلقة بالحقوق والواجبات التي يلتزم بها كل طرف.

(2) التفاوض بين الممثل التجاري المعتمد لشركة تجارية مقيم في دولة ما مع شركات تجارية أخرى لتسويق بضائع شركته. ويجري هذا التفاوض بنفس الطريقة السابقة التي ذكرت في أولاً.

(3) التفاوض التجاري بواسطة الهاتف والإنترنت، ويكون هذا التفاوض لعقد صفقة أو لتوضيح بند في اتفاق تجاري أو في قضايا تتعلق بتسليم السلعة أو تغير مكان تسليمها. وغالباً ما يكون ذلك مع البواخر المحملة بسلعة من صنف واحد والمشتراه من تاجر أو لحساب شركة تجارية.

(4) التفاوض التجاري بين دولتين لعقد معاهدة تجارية عامة متعلقة بمختلف أنواع السلع (صناعية كانت أو زراعية أو غيرها). وعادة ما تتناول المفاوضات بين دولتين الموضوعات التالية: الاستيراد والتصدير، القوانين التجارية المعمول بها في كل من الدولتين، التسهيلات المتبادلة، الأسعار، والدولة الأكثر رعاية والمعاملة بالمثل.

وتجدر الإشارة إلى أن التفاوض التجاري بين الدول ذات الاقتصاد الحر يختلف عنه بين دولة مركزية ودولة تأخذ بالنظام الاقتصادي الحر، حيث تكون العقبات التي تعترض المفاوضات أكثر تعقيداً. ويجب ملاحظة أن التفاوض التجاري وغيره من أنواع التفاوض يعود إلى كل موضوع أو مشكلة أو قضية، كما يعود إلى أسلوب المفاوضين ومهاراتهم، مهما كان نوع الأنظمة الاقتصادية أو التجارية، بين تاجر وشركة أو شركة وأخرى.

رابعاً: التفاوض الدولي

نتيجة لتملك شركات الأعمال الدولية منشآت أعمال في دول متعددة، فقد ازدادت أهمية قطاع الأعمال الدولي، الأمر الذي أدى إلى زيادة أهمية التفاوض الدولي. وبالرغم من أن المباديء الأساسية للتفاوض يتم تطبيقها على المستويين المحلي والدولي، فإن هناك اختلافات في تطبيق هذه المباديء من دولة لأخرى، كما أنها تختلف في بعض الأحيان داخل نفس البلد.

(أ) الاختلافات على المستوى المحلي

هناك مجموعة من الاختلافات الداخلية في الدولة الواحدة، تؤثر في التطبيقات العملية للتفاوض، تتمثل هذه العوامل في الاتصال ودرجة الثقة، فهناك اختلافات في اللهجة والعادات والتقاليد والخصائص الشخصية حتى داخل حدود الدولة الواحدة. وعليه فإن على المفاوض مراعاة هذه الاختلافات على مستوى الجماعات الأثنية والعرقية والمناطقية، وأن يحاول المفاوض تكييف خططه واستراتيجياته التفاوضية بما يتناسب مع ثقافة وتقاليد الأفراد الذين يتفاوض معهم.

(ب) التعامل مع الاختلافات الثقافية

من أجل النجاح في الحوار والمفاوضات مع فريق أجنبي مقابل، فإن على المفاوض دراسة الخصائص الشخصية للطرف الآخر، حتى يتمكن من بناء توقعاته وافتراضاته على أسس سليمة، ويجب على المفاوض دائماً أن لا يفترض أن الطرف الآخر يفكر بنفس طريقته أو أنه يتفق معه في القيم والسلوكيات. كما أنه من الخطأ الافتراض بأفضلية سلوكه أو طريقة تفكيره، أو أنها هي الطريقة التي يجب أن يفكر بها الآخرون، فقد ينظر الطرف الآخر إلى تصرفاته على أنها شاذة.

يطلق على حالة اللايقين والقلق التي تواجه المفاوض الأجنبي " الصدمة الثقافية "، وهناك ثلاث طرق أمام هذا المفاوض لمواجهة هذه الصدمة:

(1) تجاهل هذه الاختلافات، كأن لم تكن موجودة أو التقليل من أهميتها. والأفراد الذين يتبعون هذه الطريقة يؤمنون بأن العمل هو العمل.

(2) الاعتراف بوجود الاختلافات ولكن مع افتراض أن على الطرف الآخر تغيير ثقافته بما يتفق وثقافة وأفكار وقيم المفاوض.

(3) الاعتراف بوجود هذه الاختلافات ومحاولة فهم أسبابها واستغلال مزاياها والتغلب على مساوئها.

(جـ) أهم الاختلافات في ممارسات التفاوض الدولية:

- صعوبة بناء أرضية مشتركة : كلما زادت الأرضية المشتركة كلما زادت فرصة تقليل المشاكل والاختلافات. فعلى المفاوض الدولي التأكد من أنه يمكن إرجاع الاختلافات مع الطرف الآخر إلى قضايا جوهرية وليست لأسباب ثقافية.

- بناء الثقة: إن عملية بناء الثقة في مجال التفاوض الدولي تستغرق وقتاً أطول، مثال ذلك، أن لا تتوقع بدء مفاوضاتك في نفس اليوم الذي تصل فيه إلى بلد عربي، باعتبار أن العرب بطبيعتهم يبدءون بالمجاملات والأحاديث الاجتماعية لتحديد ما إذا كانوا يثقون بالطرف الآخر.

- وضوح الاتصالات: من الخطأ افتراض مقدرة المفاوض الأجنبي على التحدث وفهم لغتك، لذا يجب تجنب استخدام الأمثال العامة، حيث قد تفهم من قبل المفاوض الأجنبي بطريقة مختلفة.

- إختلاف لغة التفاوض: بالنظر إلى اختلاف اللغات من حيث ملاءمتها للتفاوض، فإن اللغة الفرنسية مثلا تعتبر من أفضل اللغات المستخدمة في التفاوض وذلك لدقتها ووضوحها، فهي تستخدم منذ سنوات طويلة كلغة دبلوماسية على عكس اليابانية. ومن المعروف أن الترجمة من لغة لأخرى قد تفسد المعنى، فإتفاق المبادىء باللغة الإنجليزية يعني وجود فهم مشترك للمبادىء

المساومة عملية تنافسية بينما الحل المشترك يعني التعاون.

الأساسية وهو ما يتطلب فقط وضع بعض التفاصيل. أما باللغة الروسية فإن هذا المصطلح يعني أنه يتطلب القيام بالكثير قبل الإتفاق على المبادىء الأساسية، وعليه فإنه عند استخدام المترجمين في المفاوضات، على هؤلاء المترجمين الإلمام بالمصطلحات المتعلقة بموضوع التفاوض، مع ضرورة توجيههم بأن عملهم يقتصر فقط على الترجمة وليس لهم علاقة بآلية التفاوض.

وبالرغم من إعتراض البعض على استخدام المترجمين خوفاً من إبطائهم لسير المفاوضات، ولكن يمكن اعتبار استخدامهم ميزة تتيح للمفاوضين بعض الوقت للتفكير المتروي.

- إختلاف طريقة التفكير: ينتج عن الاختلافات اللغوية إختلافات في طريقة التفكير. فمن الصعوبة على اليابانيين مثلاً التحدث باللغة الإنجليزية، ويرجع ذلك إلى اختلاف اللغتين اليابانية والإنجليزية من حيث تتابع مفردات الجمل، ناهيك عن عدم وجود بعض المفاهيم في كل اللغات كما هو الحال بالنسبة لكلمة " تنازل " التي ليس لها مرادف في اللغة الروسية.

- إختلاف الاهتمام بموضوع الوقت: تختلف النظرة إلى الوقت باختلاف الثقافات وباختلاف الدول، فالوقت المستغرق في إنتاج سيارة في بريطانيا هو ضعف الوقت اللازم لإنتاج نفس السيارة في ألمانيا. كما أن الوصول المتأخر عن الميعاد المحدد يعتبر إساءة بالنسبة للمفاوض الأمريكي، بينما يعتبر طبيعياً بالنسبة للمفاوض العربي أو الأمريكي اللاتيني. كما أن اهتمامات الأفراد بالماضي والحاضر والمستقبل يختلف أيضا باختلاف الثقافات، حيث يهتم الأمريكيون

بالحاضر والمستقبل بينما يهتم الإنجليز والمصريون بالماضي لوجود تراث كبير لديهم عبر القرون.

- سلوك العمل السليم: إن سلوك العمل غير المناسب من وجهة نظر الطرف الآخر قد أدى إلى فشل العديد من المفاوضات، لذا فإن على المفاوض الماهر ملاحظة سلوك المفاوض الآخر المضيف، ومحاولة تقدير الأسباب والدوافع لهذا السلوك الذي ينبثق عادة عن الجوانب الثقافية السائدة.
- الاعتبارات الأخلاقية والقانونية: تؤثر ممارسات الأعمال الأخلاقية وغير الأخلاقية بالبيئة الثقافية المحلية. فيلاحظ مثلاً أن بعض الدول تفضل العقود الشفوية على العقود المكتوبة، إذ تعتبر الأخيرة بمثابة إهانة ودليل عدم الثقة في المفاوض، كما يؤثر الدين في عملية التفاوض، حيث تعتبر أسعار الفائدة محرمة على أساس أنها نوع من الربا في بعض الدول الإسلامية.
- تحديد شخصية متخذ القرار: قد تتركز عملية اتخاذ القرارات في يد شخص واحد وقد تتوزع على العديد من الأفراد. وحيث أن تحديد الشخص المسئول عن اتخاذ القرار يؤثر كثيراً على البت في الموضوعات الرئيسية للتفاوض، فإن على المفاوض أن يأخذ في الاعتبار الأفراد المؤثرين في عملية التفاوض.
- توقع إستخدام طرف ثالث: قد يشمل الطرف الثالث الحكومة، إتحادات العمال والصحافة، وعليه فإن على المفاوض الأجنبي الأخذ في الاعتبار مقدار قوة كل طرف بما فيها الأطراف الخفية.

(د) إرشادات للتغلب على مشكلات التفاوض مع الأجنبي:

تتلخص أهم الإرشادات عند التعامل مع مفاوض أجنبي بما يلي:

(1) التخطيط النفسي للتعامل مع البيئات الأجنبية، وذلك من أجل تقليل حجم المفاجآت التي قد تنشأ عن الاصطدام بحقائق غير معروفة.

(2) الاستعداد للاستمرار في المفاوضات لوقت أطول: ضرورة التسلح بالصبر من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التفاوض، والاستفادة من الخبرات الشخصية السابقة وكذلك خبرات الآخرين، دون قبول أي موضوع كقضية مسلم بها.

(3) إستخدام أساليب التوضيح بطريقة مكثفة، من أجل التغلب على مشكلات الاتصال الناجمة عن اختلاف اللغة. يتوجب طلب معلومات إضافية، والتأكد من فهم الطرف الآخر، وتلخيص ما تم التفاوض بشأنه.

تقوم المساومة على القوة بينما يقوم الحل المشترك على الثقة والمعلومات.

(4) قضاء أطول وقت في البحث عن بدائل قبل إعلان عدم الموافقة على أحد المقترحات.

(5) تفادي أي سلوك هجومي أو دفاعي ما أمكن، وذلك لتجنب حدوث ما هو غير مرغوب فيه بالنظر لاختلاف الثقافات.

(6) الاهتمام بالأساليب والاستراتيجيات التي توجه المفاوضات نحو الحل المشترك للمشكلات.

(7) ضرورة معرفة الخصائص العامة للمفاوضين الأجانب في الطرف الآخر، ثقافاتهم، عاداتهم وتقاليدهم وسلوكياتهم، وهناك العديد من المراجع التي تتناول السمات الاجتماعية للأفراد حسب جنسياتهم والتي تنعكس آثارها على الأنماط التفاوضية (الغيطاني 2002).

خامساً: محددات المفاوضات التجارية الدولية

يكتنف عمليات التفاوض بين المستثمرين الأجانب وبعض من حكومات الدول النامية نوع من الشكوك المتبادلة، مما يطيل من وقت عملية المفاوضات، ويعود ذلك إلى خوف الدول النامية من الاستعمار الأجنبي والخبرة السابقة والأليمة من الاستعمار، كما يرجع خوف الشركات المتعددة

الجنسيات إلى عدم ثبات سياسات الدول النامية وإلى ما قامت به العديد منها من عمليات تأميم ومصادرة، ناهيك عن افتقار هذه الدول إلى الخبرة في مفاوضات الأعمال الدولية. وتفيد معرفة وفهم الجوانب المختلفة لعملية التفاوض كل الأطراف المشتركة فيه من حيث تعظيم الجوانب الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية. وفيما يلي استعراض ومناقشة لأهم المحددات في المفاوضات التجارية الدولية:

(أ) المحددات الاجتماعية والاقتصادية: عندما لا يدرك المفاوض الدولي الاختلافات القائمة بين الثقافات والمجتمعات المختلفة، فإنه لا يستطيع تحقيق نجاحات كبيرة في مفاوضاته مع تلك المجتمعات.

فمثلاً في المفاوضات مع الجانب الياباني نجد أن أكبر الأعضاء سناً هو الذي يقوم بكل المناقشات مع الجانب الأمريكي، على خلاف المفاوضات مع الجانب الأمريكي يعرض كل عضو في الوفد المفاوض الأمريكي وجهة نظره على مائدة المفاوضات. وعند المفاوضات مع وفد صيني، لا بد من إدراك مدى الاعتزاز القومي، كذلك لا بد من معرفة أن الصينيين يركزون في مفاوضاتهم على الصبر والمبادىء المعنوية والأخلاقية، بينما يميل الأمريكيون إلى التحليل القانوني رفيع المستوى. وبينما يفضل الاسكندنافيون ترك مسافة بينهم وبين محدثيهم، يفضل أبناء الشرق الأوسط عكس ذلك للدلالة على المودة والصداقة، ولا ينظر إلى ذلك على أن كلاهما صحيح أو خطأ، بل هي مجرد إختلافات لا بد من المعرفة والإلمام بجذورها قبل مواجهتها، وانطلاقاً من ذلك فإنه لا بد من معرفة أهم هذه المحددات ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية في عملية التفاوض:

(1) الاتصالات الشخصية المباشرة: إن كثيراً من المستثمرين يدركون أهمية العلاقات الشخصية والاتصالات مع الموظفين المعنيين، من أجل تسهيل وإتمام الكثير من الإجراءات ذات الأهمية بالنسبة لعملهم. فللاتصالات والعلاقات الشخصية تأثير كبير في الدول النامية على سرعة إنجاز المفاوضات، وللاتصالات إرتباط كبير بالأعمال التجارية. وينظر إلى العلاقات والاتصالات الشخصية على أنها جزء من الرشوة الدولية، ولكنها تعتبر مقبولة للقيام بالأعمال التجارية في كثير من الدول، رغم أنها تعتبر غير شرعية في عدد آخر من الدول من بينها أمريكا. وعليه فقد أصبح من المألوف إستخدام المدفوعات غير المشروعة لتسهيل أعمال العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية في دول العالم الثالث، إذ أنهم يعتقدون أن عدم دفع رشوه في بعض الدول تجعل من المستحيل القيام بأعمالهم في هذه الدول.

لا يستطيع المفاوض الدولي تحقيق نجاحات باهرة في مفاوضاته ما لم يدرك الاختلافات القائمة بين الثقافات والمجتمعات المختلفة.

(2) قواعد التفاوض: على المفاوض الدولي معرفة القواعد التي تحكم عملية التفاوض في الدولة التي يفاوض فيها. حيث يحرص المفاوضون في بعض الدول عند قيامهم بأي عمل على توثيق ذلك في عقود مكتوبة، بينما يختلف الحال في العالم العربي حيث تعتبر الكلمة التي يعطيها بعض الأفراد في قضية معينة أكثر إلزاما من العقود التي يوقعها الأمريكيون. ويعتقد الأفراد في أية دولة أن قوانينهم الخاصة هي المرجع الوحيد ولا يعتقدون بما عداها.

(3) العلانية والسرية: تعتبر العلانية أداة رئيسية للمفاوضات في بعض الدول، ولكن المفاوضين في الدول النامية يتجنبون هذه العلانية على الأقل حتى انتهاء المفاوضات والتوصل إلى إتفاق نهائي مع الدولة المضيفة. ويعتقد المفاوضون في الشرق الأوسط بضرورة الاحتفاظ بسرية المفاوضات، وأن أي تسرب لها قد يؤدي إلى نتائج غير مقبولة.

(ب) المحددات السياسية والاقتصادية: إلى جانب المحددات الاجتماعية لعملية التفاوض، فإن هناك محددات أخرى سياسية إقتصادية، يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

(1) القومية: وينصرف تحت هذا المفهوم الروابط العاطفية التي تربط أفراد الوطن الواحد معاً، كتماثل السلالة والتاريخ واللغة والدين والجنس. وقد تحمل القومية تحيزاً ضد الأجانب، وعند مناقشة قضايا معينة، من الضروري الابتعاد عن ما يسمى بالقومية، لما تثيره من غضب عاطفي وما يسببه ذلك من إفساد للاتصالات الدولية. والمفاوض الناجح والمستثمر الذكي هو الذي يستطيع تحقيق مصالحه من خلال إشباع متطلبات القوميات المحلية، وعليه فإن على المفاوض الدولي والمستثمر في الخارج، القيام بالأعمال وليس حمل لواء قوميته.

(2) مجموعات المصالح: وتتكون من الأفراد الذين تربطهم مصالح ذات طابع إقتصادي أو عرقي أو جغرافي، وتؤثر هذه المجموعات على عمليات التفاوض لتحقيق إستفادة لأعضائها. وتقسم مجموعات المصالح إلى مجموعات خارجية ومجموعات داخلية. فالمجموعات الخارجية تمثل المجموعات ذات التأثير على السياسات الاقتصادية والاجتماعية، وتتكون من المؤسسات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي وغيرهما، حيث تقوم هذه المؤسسات بتمويل الدول النامية شريطة القبول بتغيير سياساتها، مع ما يتبع ذلك من اضطرابات. أما المجموعات المحلية فهي مجموعات ذات قوة إقتصادية مؤثر في الدولة، بحيث تؤثر آراء هذه المجموعات على المفاوضات بين المستثمر الأجنبي والدول المضيفة. ومع زيادة القيود على دخول المستثمر الأجنبي إلى بعض الدول النامية، تصبح الشركات الأجنبية أكثر اهتماماً بدعم مجموعات المصالح المحلية.

(3) إدراك التكلفة والعائد الاقتصادي: إن إدراك التكلفة / العائد من قبل المفاوض الدولي يعتبر محدداً أساسياً من محددات نجاح أو فشل المفاوضات. فإذا ما أدرك أحد أطراف التفاوض بأن المنافع المكتسبة تفوق تكاليف الاستثمار فإنه سيستمر بالتفاوض، حتى يتم التوصل إلى إتفاق، ويحدث الصراع عندما يكون هناك فجوة إدراك بين أطراف التفاوض، ويمكن التغلب على ذلك بمزيد من المفاوضات للوصول إلى تسوية مقبولة ترضي الطرفين.

سادساً: أخطاء المفاوضات التجارية الدولية

هناك بعض الأخطاء الهامة التي تتكرر في المفاوضات التجارية الدولية، وخصوصاً تلك المتعلقة بحكومات الدول المضيفة. ومن المفيد تسليط الضوء على تلك الأخطاء المتعلقة بالإطار الشامل للمفاوضات، ويمكن تقسيم هذه الأخطاء الرئيسية إلى أربع مجموعات، نستعرضها بإيجاز في ما يلي:

(أ) المعتقدات: يرجع السبب في بعض الأخطاء في المفاوضات بين الشركات العالمية والدول المضيفة، إلى عدم مقدرة كل طرف على فهم الطرف الآخر وتفهم البيئة المختلفة لكل منهما، ويتمثل ذلك في ما يلي:

(1) الفشل في وضع نفسك مكان الطرف الآخر.

(2) عدم الفهم لأنماط التفكير المختلفة.

(3) عدم الاهتمام بحفظ كرامة الطرف الآخر.

(4) عدم كفاية المعلومات عن الدول المضيفة.

(ب) دور الحكومة: يتزايد دور الحكومة في كثير من دول العالم، ففي عدد كبير من الدول النامية كما في اليابان تلعب الحكومة دوراً رئيسياً في تخطيط وتعظيم والمشاركة في العمليات الاقتصادية. وينجم عن عدم الدراية بدور الحكومات المضيفة في المسائل الاقتصادية أخطاء جسيمة في هذه الدول، ويمكن تلخيص هذه الأخطاء بما يلي:

(1) عدم الدراية الكافية بدور الحكومات في الاقتصادات المخططة، حيث تقوم الحكومة في هذه الاقتصادات بدور رئيسي، وتؤثر وتشارك في العديد من القرارات في مختلف المستويات والقطاعات الاقتصادية.

(2) عدم الدراية الكافية بدور رجال الأعمال: قد ينظر إلى رجال الأعمال في بعض

المجتمعات على أنهم يهتمون فقط بالربح ولا يلقون بالاً للطموحات القومية للمجتمع. ينظر في الهند إلى مجتمع رجال الأعمال على أنه أكثر إرتباطاً بالمستعمر الإنجليزي من اجل تحقيق المكاسب، كما أن عدداً كبيراً من رجال الأعمال في أندونيسيا هم من أصول صينية ، مما يترتب عليه عدم الثقة والشك في رجال الأعمال الصينيين. وعليه، فإن على المفاوض الذي يقوم بمفاوضات في تلك الدول وغيرها إدراك العوامل البيئية الناجمة عن مثل هذه الاتجاهات وتخطيط مفاوضاته وفقاً لذلك.

(3) عدم الإدراك الكافي لتأثير الحكومة المضيفة على المفاوضات: حيث تأخذ المفاوضات في الدول النامية طبيعة ثلاثية تتضمن الشركة المحلية والحكومة المضيفة بالإضافة إلى الجهة الخارجية، وذلك حتى توافق الحكومة على الشروط التي على أساسها يسمح للمستثمر الأجنبي بالاستثمار في الدولة. وعليه فإنه يجب على الشركات التي تريد العمل في تلك الدول إدراك وضع هذا المثلث.

(4) دور الحكومات التي تتبع لها الشركات الدولية: تعتقد حكومات الدول المضيفة أن الشركات الأجنبية تستخدم قوة دولها التابعة لها في مفاوضاتها مع الدول المضيفة، ويفسر ذلك الاعتقاد التراث التاريخي والمضمون البيئي الشامل في كثير من الدول النامية، حيث كان رجال الأعمال الأجانب إبان الفترة الاستعمارية يلوذون بحماية حكوماتهم من أجل تحقيق مزيد من المكاسب.

(جـ) صنع القرار: يقود عدم الإدراك الكافي لخصائص صنع القرار إلى أخطاء في الحكومات المضيفة لها:

(1) عدم الإدراك الكافي للمعايير الاقتصادية والسياسية في صنع القرار: حيث يضع موظفو الحكومة وصانعو القرار أوزاناً للمعايير الاقتصادية والسياسية، فهم يركزون على الاعتبارات السياسية في تقييمهم للاستثمارات المقدمة من رجال الأعمال الأجانب.

(2) عدم الإدراك الكافي للاختلاف بين الموافقة عند المستوى الأول وتنفيذها عند المستويات الأخرى: فالحصول على موافقة الحكومة على الاستثمار لا يعني أن الإدارات الحكومية الأخرى ستنفذ الموافقة آلياً، حيث تمثل المشاكل التنظيمية الداخلية والصراعات الشخصية خصوصاً عند المستويات الإدارية الدنيا بعض أسباب التأخير والاختلاف بين الموافقة والتنفيذ، والتي يجب فهمها من قبل المفاوض الأجنبي مع الحكومات المضيفة.

(3) عدم الفهم لدور العلاقات الشخصية في اتخاذ القرار في الحكومة المضيفة: وعليه فإن على المفاوض الأجنبي مع بعض الدول أن يطور علاقاته الشخصية مع بعض الموظفين في المستويات المؤثرة على مجالات تفاوضية.

(4) عدم بدء التفاوض قبل موعده: إن المفاوض الماهر هو الذي يتحرك بسرعة لاقتناص الفرصة المناسبة في الوقت المناسب، ويجب رفض البدء في المفاوضات قبل الاستعداد لها، وهناك العديد من القرارات الخاطئة التي ارتكبها مفاوضون تحت ضغوط عدم إتاحة الوقت الكافي للإعداد والتحليل.

(5) عدم كفاية الوقت المخصص للمفاوضات، حيث أن اتباع بعض الدول لمنهج الإجماع في صنع القرار، يؤدي إلى تأخير صنع القرار.

(د) التنظيم: تتصف المفاوضات بالتعقيد إذا ما كانت تتم على المستوى الدولي. وتحتاج المفاوضات إلى التنسيق بين الأطراف المختلفة لإنجاز أهداف كل طرف، ويؤدي عدم الاهتمام الكافي بالتنظيم الفعال للمفاوضات إلى وقوع عدة أخطاء وخصوصاً في المفاوضات التجارية الدولية، وتعزى هذه الأخطاء إلى ما يلي:

(1) عدم الاستعداد الكافي للمفاوضات الذي يمكنك من التعامل مع الأحداث بصورة أفضل.

(2) عدم التحكم في جدول أعمال المفاوضات، الذي يحدد الغرض من التفاوض والمعلومات الضرورية لصنع القرار وكذلك الأشخاص الذين يحضرون الاجتماع.

(3) عدم الاهتمام الكافي لتغير القوة النسبية للمفاوضين، بحيث يتوجب على كل الشركات الدولية والدول المضيفة أخذ التغيرات التي تحدث في القوة النسبية لكل منهم عند التخطيط للمفاوضات القادمة.

(4) التدخل من جانب القيادات: في الغالب تتدخل القيادات أو مديرو المركز الرئيسي للشركات الدولية مباشرة في المفاوضات، مما قد يضر بالمفاوضات أبلغ الضرر.

(5) عدم كفاية الاتصالات الداخلية: هناك جهات عديدة في الشركة أو المنظمة أو الحكومة يجب أخذ آرائها وتفضيلاتها في الحسبان عند التفاوض مع طرف آخر. وقد تأخذ الاتصالات الداخلية وقتاً طويلاً، وذلك نظراً للحاجة إلى المراجعة وليس بسبب عدم الاتفاق مع المقترحات المقدمة من الطرف الآخر.

(6) عدم الاهتمام الكافي بدور المفاوض في التقريب بين المصالح المتصارعة.

(7) عدم الاهتمام الكافي بموقع سلطة إتخاذ القرار: يجب على المفاوض في المجال الدولي التعرف على المراكز المختلفة للتأثير على صنع القرار وعلى الهيئات الإدارية المشاركة في صنع القرار داخل الحكومة، والتعامل مع الجهات المختلفة بمهارة وذكاء.

(8) عدم الإدراك الكافي بقوة المنافسين: تعتبر قوة المنافس أساسية، ويتوجب أخذها بالاعتبار عند إجراء المفاوضات التجارية الدولية، نظراً لأهمية ذلك في التفاوض مع أي طرف على الساحة الدولية.

سابعاً: أنـــواع المفاوضات التجاريـــة والاقتصادية والتخطيط لها واستراتيجياتها

(أ) أنواع المفاوضات التجارية

نورد في ما يلي أهم الأنواع الرئيسية للمفاوضات التجارية والاقتصادية، سواء كانت هذه المفاوضات بين الأفراد أو الشركات أو الدول:

(1) المفاوضات التسويقية : ويتضمن مجال التسويق عمليات التسعير والإعلان والتوزيع والترويج واقتسام السوق والشراء والتوريد والنقل والمنافسة، كما يتضمن عقد وإبرام المناقصات والممارسات والمزايدات.

(2) المفاوضات المالية والاستثمارية، ومن أمثلة هذه المفاوضات:

- المفاوضات ذات الصلة بمجالات الإقراض، والاستثمار المباشر.
- التفاوض في مجال إستخدامات الأموال في الإقراض والاستثمار.
- التفاوض بشأن أسعار الفائدة، شروط السداد، عدد الأقساط وفترة السماح وتأمين الودائع.

المفاوض الناجح والمستثمر الذكي هو الذي يستطيع تحقيق مصالحة من خلال إشباع طلبات القوميات المحلية.

(3) المفاوضات البينية : ومن أمثلتها :

- المفاوضات مع الشركات أو المنظمات الأخرى الاحتكارية والمنافسة.
- المفاوضات مع شركات دولية على الاستيراد والتصدير.
- التفاوض بشأن شروط الوضع والتأمين والنقل وخطابات الضمان وأسلوب التسوية وسعر الصرف.
- التفاوض حول أضرار الإغراق وقضايا التعويضات.

(4) التفاوض في المجال التجاري الدولي: ومن أمثلة هذا النوع من التفاوض ما يلي:

- المفاوضات التجارية للانضمام لمنظمة التجارة العالمية.
- المفاوضات مع كل من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في مجالات الاقتراض وبرامج إعادة الهيكلة والإصلاح الاقتصادي وخصخصة القطاع العام.

• المفاوضات لاستيراد الآلات والمعدات والطائرات والتكنولوجيا المتقدمة.

• المفاوضات الخاصة بتأسيس الشركات الدولية والمشتركة وفروع الشركات والوكالات.

• التفاوض في مجال تجارة الخدمات بأنواعها.

(ب) التخطيط للتفاوض الفعال في المجال التجاري

تحتاج العملية التفاوضية إلى تخطيط وإعداد جيدين قبل البدء بعملية التفاوض، ومن أجل إنجاز هذه العملية على أكمل وجه، لا بد من القيام بالخطوات التالية:

(1) تحليل الموقف التفاوضي، من حيث الأثر الاقتصادي على أطراف التفاوض، ظروف العرض والطلب على السلعة المتفاوض عليها، دراسة سابقة للأعمال والسلوكيات الخاصة بالطرف الآخر ومزايا وعيوب البدائل الممكنة لنتائج العملية التفاوضية.

(2) وضع خطة زمنية بما تتضمنه من تحديد جدول زمني لجولات التفاوض، مع تحديد الفواصل الزمنية بين الجولات، ومراعاة فروق التوقيت الزمني بين الدول.

(3) تحديد مصادر المعلومات سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك بالاعتماد على إدارة المعلومات، سجلات المستوردين والمصدرين، الاشتراك بشبكة المعلومات، نشرات وسجلات عالمية، وكذلك بالاعتماد على بيوت الخبرة المحلية أو العالمية ومراكز التجارة العالمية.

(4) تحديد مصادر القوة والضعف لأطراف التفاوض في كل مرحلة من مراحله، ويتأتى ذلك من خلال تحليل عناصر الخبرة، الرغبة في إتمام الصفقة، الأبعاد القانونية وظروف واتجاهات السوق.

(5) تحديد مكان التفاوض، بحيث يكون بلد أحد الأطراف أو بلداً وسيطاً، أو عن طريق أحد المنظمات الدولية، بما يتضمنه ذلك من إمكانية الاعتماد على مترجم.

(6) تحديد معايير التفاوض: يساعد تحديد المعايير في الحكم على كفاءة العملية التفاوضية وقياس النتائج في كل جولة، ومن أمثلة هذه المعايير: التكاليف المعيارية، مواصفات وشروط الأمان، مواصفات الجودة، الشروط القانونية والأضرار

يعتبر التخطيط للمفاوضات ذو أهمية عالية فضلاً عن ضرورته الملحّة للمفاوض.

المتوقعة. كما أن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تكون بمثابة معايير نمطية يجب مراعاتها لضمان نجاح عملية التفاوض في المجال التجاري الدولي ويتمثل أهمها في الوقت، التكلفة، العائد، المخاطر، الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية، الاستمرارية، النمو والاستقرار.

(جـ) إستراتيجيات التفاوض التجاري

عادة ما تصنف الاستراتيجيات المستخدمة من جانب المفاوض وفقاً لعدة معايير، أهمها: الهدف من العملية التفاوضية، التوقيت المناسب لبدء التفاوض، وكيفية تحقيق هدف العمل التفاوضي. كما تصنف هذه الاستراتيجيات من خلال مجموعة من النماذج التي ينبغي على المفاوض الاختيار من بينها تبعاً لظروف الحال. وعادة ما تركز الاستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى. ويجب ملاحظة أن العلاقة بين أطراف التفاوض هي التي تحدد نوع الاستراتيجية التي تستخدم في المفاوضات، ولا تخرج العلاقة بين أطراف التفاوض عن كونها إما علاقة مصلحة مشتركة أو علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء. وعليه، فإنه يمكن تقسيم الاستراتيجيات من حيث العلاقة بين أطراف التفاوض إلى إستراتيجيات المصالح المشتركة. وإستراتيجيات المساومة والصراع.

ويجب ملاحظة أن كل إستراتيجيات التفاوض تشمل كلاً من الصراع والمصالح المشتركة، وكلاً من القوة والثقة. فالمفاوضات

تقوم على القوة ولكنها لا يمكن أن تنجح إذا لم تقترن بالحد الأدنى من الثقة التي بدونها قد تفشل المفاوضات. كما تقوم إستراتيجية المصالح المشتركة أيضاً على الثقة ولكنها تحتاج إلى بعض القوة، التي إذا لم يمتلك كلا الطرفين قدراً منها، من المحتمل أن يفشلا في حل صراعاتهما.

وفي حالة المفاوضات التجارية فإن هناك نموذجان يعتبران الأنسب، ويمكن إستعراضهما بإيجاز في ما يلي:

(1) نموذج المصالح المشتركة

تتركز المفاوضات عادة بين المصدر والمستورد حول الحصول على سعر عادل ومعقول، وتنفيذ الصفقة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة، ويهتم الطرفان بمستقبل العلاقة بينهما بما يسمح بعقد صفقات أخرى على الأمد البعيد. يقوم هذا النموذج من المفاوضات على مبدأ المنفعة المتبادلة، لأنه في ظل وجود مصالح متعارضة فإن استمرار أي طرف في الحصول على منافعه يعتمد على استمرار وجود الطرف الآخر، الذي لن يتحقق إلاّ إذا تم توفير حد أدنى من المنفعة. كما يهدف هذا النموذج إلى زيادة درجة العلاقة بين الطرفين، بحيث تقوم علاقات تكامل بين أطراف التفاوض بما يحقق زيادة المكاسب لكليهما. وتسمى هذه الاستراتيجية (اكسب،يكسبُ) وهي إستراتيجية مناسبة للتفاوض التجاري، فهي تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة بين طرفي التفاوض، بمعنى أن يستهدف كل طرف تحقيق المنفعة له وللطرف الآخر وبالتالي يفوز الاثنان.

(2) إستراتيجية الصراع والمساومة

إن غالبية من يتبع هذه الاستراتيجيات لا يعلن أنه يتبعها، بل يعلن أنه راغب في زيادة التعاون والمكاسب المشتركة، فهذه الاستراتيجية تمارس بطريقة غير معلنة، ولكنها تظهر من خلال الممارسة وأثناء عملية التفاوض. وتعتمد هذه الاستراتيجية على تحقيق أكبر قدر ممكن من المكاسب على حساب الطرف الآخر، وتعتمد جزئيات هذه الاستراتيجية على التضليل والخداع، وتقوم على إستنزاف وقت وجهد الطرف الآخر، وإستراتيجية التشتيت والتفريغ، أي تفريغ القضية التفاوضية من محتواها وتشتيتها إلى قضايا أخرى.

وتعتبر هذه الاستراتيجية معاكسة في أهدافها وطريقتها لاستراتيجية (اكسب/يكسب)فتسمى استراتيجية (إكسب/يخسر)، ويكون من نتائجها أن يكسب أحد طرفي التفاوض بينما يخسر الآخر، وفي ظل هذه المفاوضات يكون هناك منافع (موارد) ثابتة ومحددة ينبغي توزيعها بين طرفي التفاوض، فكلما حصل أحد الطرفين على جانب أكبر كلما اقتطع من نصيب الطرف الآخر، أي أن مصالح الطرفين متعارضة، فالمفهوم هنا هو أن تعظيم مصالح أحد الطرفين لا بد أن يكون على حساب الطرف الآخر.

يخطط المفاوض الماهر لاستكشاف الأرضية المشتركة للمفاوضات، بينما يخطط المفاوض غير الماهر للدفاع عن مواقفه المتشددة.

من المفيد الإشارة إلى أن التنازل يعد مفهوماً ملازماً لموضوع التفاوض بشكل عام، ويقصد بالتنازل في المفاوضات التجارية ضرورة تطبيق مبدأ الأخذ والعطاء. ففي المجال التجاري سواء كان على المستوى الدولي أو المستوى المحلي، لا يوجد عطاء بدون مقابل، لذلك يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن التنازلات تعني تكلفة تدفع للحصول على ما ترغب فيه. ويقصد بالحلول الوسط إعطاء تنازلات أو الحصول على تنازلات.

ثامناً: نتائج المفاوضات ومعاييرها

ينجم عن المفاوضات الجيدة نوعان من النتائج، بعضها موضوعي والبعض الآخر نفسي. ويقصد بالنتائج الموضوعية الجيدة، أن التفاوض يترتب عليه حصول كل من الطرفين على ما يحتاجه فعلاً مقابل تضحية مقبولة من كل منهما. فإذا ما كان الوقت يمثل أهمية قصوى بالنسبة للمستورد، بينما يمثل السعر أهمية بالغة بالنسبة للمصدر، فإن التعامل الجيد يتضمن زيادة في السعر وسرعة في التسليم.

وفي المقابل فإنه يترتب على التعامل أو التفاوض الرديء تخفيض في السعر وبطء في التسليم. وقد يحدث ذلك عند تجاهل المستورد أهمية الوقت بالنسبة له ويركز في مفاوضاته على السعر، وبعد الموافقة على تخفيض السعر، فإن المصدّر قد لا يتمكن من التسليم الفوري. لهذا فإنه من الأفضل لكل من المستورد والمصدّر السعر المرتفع والسرعة في التسليم. أي أنه يجب تحديد الأولويات عند التفاوض، وبعدها يتم التفاوض بحيث ينتج عنه إشباع أولويات كل طرف.

والمقصود بالنتائج النفسية الجيدة هي المشاعر التي تنتاب كل طرف من أطراف التفاوض جراء ما تم التوصل إليه من نتائج، حيث يشعر كل طرف أنه حقق مكاسب من التفاوض. وجدير بالذكر أن التعامل الجيد ربما يخلق شعوراً سيئاً إذا ما تم التوصل إليه بطريقة خطأ. فإذا ما كنت تفاوض لشراء ماكنة تعتقد بأنها بحالة جيدة، حيث كانت معروضة بسعر 10 آلاف دولار، وعند البدء في التفاوض عرضت 7 آلاف دولار، وعندها وجدت قبولاً لدى البائع. قد ينتابك السرور في البداية، ولكنك لا تلبث أن تستغرب متسائلاً عن سر موافقة البائع على السعر الذي عرضته بهذه السرعة، وعندها تبدأ بالشك بأن بها عيباً. وقد يختلف الأمر بالنسبة لك إذّا ما ساومك البائع فإن السعر قد يصبح أعلى بالنسبة لك، ولكنك تشعر بأنك قد أنجزت شيئاً فسيكون شعورك أفضل.

المراجع العربية

محمد عبدالعال، سيد (1990) المهارات السلوكية للتفاوض، الإدارة العامة، العدد السادس والستون.

دونالدي سباركس (1995) ديناميكية التفاوض الفعال، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، الطبقة الأولى.

عنطوس، إلياس (1995) التفاوض التجاري وميكانيكية مع إشارة خاصة للبلاد العربية، أوراق اقتصادية، العدد 11.

صقر، عمر (1997) التفاوض التجاري الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة.

النجار، فريد (1998) التفاوض والمفاوضات التجارية، كتاب الأهرام الاقتصادي، مؤسسة الأهرام، القاهرة العدد 124.

السيد عثمان، فاروق (1998) سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، منشأة المعارف، الاسكندرية.

عبدالله، عادل (1998) برنامج أساليب واستراتيجيات التفاوض في المجال الاقتصادي، المعهد العربي للتخطيط بالكويت.

معهد التخطيط القومي (1999) قواعد نظم معلومات التفاوض في المجالات المختلفة، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، القاهرة.

الغيطاني، شوقي (2002) التفاوض، الأسس العملية والتطبيقات العملية، جامعة عين شمس.

محمد عفيفي، صديق وجرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة.

محمد عفيفي، صديق وأبوبكر مصطفى محمود (2000) التفاوض في الحياة والأعمال، مطابع الولاء الحديثة، شبين الكوم.

خضر، حسان (2005) برنامج أساليب التفاوض التجاري ومهاراته، المعهد العربي للتخطيط بالكويت.

المراجع الأجنبية

Hawver, D. (1982) How to Improve Your Negotiation Skills. N.Y, Alexander Hamilton Inc.

Barlow, G, and Eiso, G (1983), Purchasing Negotiations, N.Y,C.B.I Publishers Co. Ic.

Wall, J. (1985), Negotiation: Theory and Practice, N.Y. Forsman and Co.

Kennedy, G. (1987) Managing Negotiations, 3rd ed. London, Hutchison Business Books.

قائمة إصدارات ((جسر التنمية))

العنوان	المؤلف	رقم العدد
مفهوم التنمية	د. محمد عدنان وديع	الأول
مؤشرات التنمية	د. محمد عدنان وديع	الثاني
السياسات الصناعية	د. أحمد الكواز	الثالث
الفقر: مؤشرات القياس والسياسات	د. علي عبدالقادر علي	الرابع
الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها	أ. صالح العصفور	الخامس
استهداف التضخم والسياسة النقدية	د. ناجي التوني	السادس
طرق المعاينة	أ. حسن الحاج	السابع
مؤشرات الأرقام القياسية	د. مصطفى بابكر	الثامن
تنمية المشاريع الصغيرة	أ. حسّان خضر	التاسع
جداول المخلات المخرجات	د. أحمد الكواز	العاشر
نظام الحسابات القومية	د. أحمد الكواز	الحادي عشر
إدارة المشاريع	أ. جمال حامد	الثاني عشر
الاصلاح الضريبي	د. ناجي التوني	الثالث عشر
أساليب التنبؤ	أ. جمال حامد	الرابع عشر
الأدوات المالية	د. رياض دهال	الخامس عشر
مؤشرات سوق العمل	أ. حسن الحاج	السادس عشر
الإصلاح المصرفي	د. ناجي التوني	السابع عشر
خصخصة البنى التحتية	أ. حسّان خضر	الثامن عشر
الأرقام القياسية	أ. صالح العصفور	التاسع عشر
التحليل الكمي	أ. جمال حامد	العشرون
السياسات الزراعية	أ. صالح العصفور	الواحد والعشرون
اقتصاديات الصحة	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والعشرون
سياسات أسعار الصرف	د. بلقاسم العباس	الثالث والعشرون
القدرة التنافسية وقياسها	د. محمد عدنان وديع	الرابع والعشرون
السياسات البيئية	د. مصطفى بابكر	الخامس والعشرون
اقتصاديات البيئة	أ. حسن الحاج	السادس والعشرون
تحليل الأسواق المالية	أ. حسّان خضر	السابع والعشرون
سياسات التنظيم والمنافسة	د. مصطفى بابكر	الثامن والعشرون
الأزمات المالية	د. ناجي التوني	التاسع والعشرون
إدارة الديون الخارجية	د. بلقاسم العباس	الثلاثون
التصحيح الهيكلي	د. بلقاسم العباس	الواحد والثلاثون
نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T	د. أمل البشبيشي	الثاني والثلاثون
الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف	أ. حسّان خضر	الثالث والثلاثون
محددات الاستثمار الأجنبي المباشر	د. علي عبدالقادر علي	الرابع والثلاثون
نمذجة التوازن العام	د. مصطفى بابكر	الخامس والثلاثون
النظام الجديد للتجارة العالمية	د. أحمد الكواز	السادس والثلاثون

منظمة التجارة العالمية: إنشاؤها وآلية عملها	د. عادل محمد خليل	السابع والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات	د. عادل محمد خليل	الثامن والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل	د. عادل محمد خليل	التاسع والثلاثون
النمذجة الإقتصادية الكلية	د. بلقاسم العباس	الأربعون
تقييم المشروعات الصناعية	د. أحمد الكواز	الواحد الأربعون
المؤسسات والتنمية	د. عماد الإمام	الثاني الأربعون
التقييم البيئي للمشاريع	أ. صالح العصفور	الثالث الأربعون
مؤشرات الجدارة الإئتمانية	د. ناجي التوني	الرابع الأربعون
الدمج المصرفي	أ. حسّان خضر	الخامس الأربعون
اتخاذ القرارات	أ. جمال حامد	السادس الأربعون
الإرتباط والانحدار البسيط	أ. صالح العصفور	السابع الأربعون
أدوات المصرف الإسلامي	أ. حسن الحاج	الثامن الأربعون
البيئة والتجارة والتنافسية	د. مصطفى بابكر	التاسع الأربعون
الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات	د. مصطفى بابكر	الخمسون
الاقتصاد القياسي	د. بلقاسم العباس	الواحد والخمسون
التصنيف التجاري	أ. حسّان خضر	الثاني والخمسون
أساليب التفاوض التجاري الدولي	**أ. صالح العصفور**	**الثالث والخمسون**

العدد المقبل

مصفوفة الحسابات الاجتماعية وبعض استخداماتها	**د. أحمد الكواز**	**الرابع والخمسون**

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

http://www.arab-api.org/develop_1.htm